

RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Marianna Mendes Valentini*

RESUMO

O presente estudo objetivou investigar a relação entre clima organizacional e comprometimento organizacional. A temática de clima organizacional abordou os tipos de clima, os fatores que influenciam o clima e estratégias de avaliação de clima organizacional. Já comprometimento organizacional foi conceituado e explicitado às três classificações: afetivo, contínuo e normativo. A partir da técnica de pesquisa de levantamento usou-se questionário e entrevista semi-estruturada para a coleta de dados em uma diretoria de gestão de pessoas de um banco situado em Brasília. As amostras foram compostas por 124 e 17 funcionários, de ambos os sexos, que responderam sobre a percepção das várias dimensões do clima organizacional e a percepção dos gerentes sobre o comprometimento organizacional de seus subordinados, respectivamente. Os dados encontrados demonstraram pontos a investir para a melhoria do clima organizacional e a análise dos gerentes acerca dos três tipos de comprometimento: normativo, contínuo e afetivo. A partir dos dados encontrados, confrontou-se com a base teórica que sustentou a pesquisa a fim de responder a problemática pré-estabelecida de que existe relação entre as temáticas abordadas.

Palavras-chave: Clima organizacional; Comprometimento organizacional; Comportamento organizacional.

*Aluna de Administração
Centro Universitário de Brasília – UniCeub.

1 INTRODUÇÃO

O comportamento organizacional abrange, entre outros assuntos, clima organizacional e comprometimento organizacional. As medidas do comportamento organizacional são utilizadas como ferramentas de diagnóstico e de gestão.

O clima organizacional “reflete o grau de satisfação pessoal com o ambiente interno da empresa” (LACOMBE, 2005, p.236), quando o clima é bom, as pessoas tendem a ser “proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procurar inovar, ter iniciativas, e agir com forte sentimento de ‘pertença’” (LACOMBE, 2005, p.236). Quando o clima é ruim, os funcionários tendem “a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, ou, às vezes, nem isso, agindo com descrença e revolta, aumentando a rotatividade e o absenteísmo, que, com frequência, são sintomas de clima organizacional negativo” (LACOMBE, 2005, p.236).

O comprometimento organizacional se caracteriza por ser “o vínculo psicológico que liga o indivíduo à organização, refletindo uma identificação do mesmo com sua cultura, valores e políticas” (MEYER e ALLEN, 1997). Um alto comprometimento por parte do funcionário tende a acarretar em alta produtividade, podendo muitas vezes ser causado por satisfação e um bom clima organizacional.

A justificativa para este estudo permeia o fato de o tema apresentar poucas publicações científicas em português que focam no serviço público, além de ser um tema de relevância no contexto atual. “Na realidade, a expressão medidas do comportamento organizacional representa um assunto ainda pouco discutido pelos teóricos da área” (SIQUEIRA, 2002, p. 14). Já sobre clima organizacional “pouca coisa existe sobre o assunto na literatura administrativa ou de recursos humanos” (GASPARETTO, 2008, p.17). Assim, a pesquisa é relevante na medida em que os resultados servirão de base para identificar as medidas necessárias para a mudança no comportamento dos funcionários na organização e possibilitar a melhoria na produtividade empresarial.

Existe relação entre o comprometimento organizacional do funcionário e a percepção do trabalhador sobre o clima organizacional? É o que se pretendeu descobrir com a pesquisa.

Pretende-se alcançar com a solução do problema, ou seja, objetiva-se identificar a relação entre a percepção do trabalhador sobre o clima organizacional e seu comprometimento. Para alcançar o objetivo geral foi necessário: a) conceituar clima organizacional e suas várias dimensões. b) Conceituar comprometimento organizacional. c) Medir a percepção do trabalhador sobre as várias dimensões do clima organizacional, d) Medir a percepção dos gerentes sobre o comprometimento organizacional de seus subordinados; e por fim, d) relacionar os dados obtidos com o comprometimento e clima organizacional.

O método utilizado para obter as informações necessárias acerca da percepção do trabalhador sobre o clima organizacional foi uma escala, já validada, de clima organizacional – ECO. Escala presente em Siqueira (2008) e aplicada aos trabalhadores da diretoria de gestão de pessoas em um banco, situado em Brasília. Já o método utilizado para obter as informações necessárias acerca da percepção dos gerentes sobre o comprometimento de seus subordinados foi uma entrevista semi-estruturada.

O artigo foi composto por seis capítulos, no capítulo 1, o embasamento teórico, se caracterizou pelas temáticas: clima organizacional, comprometimento organizacional e clima organizacional x comprometimento organizacional. O capítulo 2 conteve o método utilizado na coleta de dados, os participantes, o instrumento e os procedimentos de coleta e análise. No capítulo 3 foram apresentados os dados adquiridos após a coleta de dados, o resultado obtido através do questionário e entrevista. No capítulo 4 os dados foram analisados e confrontados com a teoria. No capítulo 5 foram apresentadas as considerações finais e por fim as referências utilizadas para a presente dissertação.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

O embasamento teórico articula as temáticas de clima organizacional, comprometimento organizacional e clima organizacional versus comprometimento organizacional.

2.1 Clima Organizacional

O clima organizacional é um conceito importante e que afeta a qualidade de vida no trabalho, além do desempenho da organização. Dentre as definições atuais, destacaram-se as seguintes de acordo com Lück (2010, p. 64), “o clima organizacional corresponde a um humor, estado de espírito coletivo, satisfação de expressão variável segundo as circunstâncias e conjunturas do momento”. Já Luz (2003, p.13) afirma que “clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”. Chiavenato (2009) destaca a íntima relação entre clima organizacional e o grau de motivação dos membros da organização e qualifica clima organizacional como “propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia seu comportamento” (CHIAVENATO 2006, p.75). Por fim Gasparetto (2008) tem como conclusão que o clima organizacional não pode ser “criado” pela organização, mas é algo que já existe resultante de fatores internos, das decisões tomadas e da maneira de administração dos gestores que atingem o colaborador na percepção dele sobre a empresa, determinando seu comportamento.

De maneira geral os conceitos permeiam a percepção do trabalhador sobre a cultura organizacional, tipo de liderança, transparência nas decisões estratégicas e são transparecidas por meio de seu comportamento e avaliadas de forma coletiva.

2.1.1 Fatores que influenciam o clima

O clima organizacional não é influenciado só pelos fatores internos da empresa, os fatores externos também influenciam a percepção do trabalhador.

Os fatores externos à organização são descritos por Gasparetto (2008, p.21) como: “situação econômica do país, a possibilidade de desemprego, a realidade política, a atuação dos sindicatos, novas legislações, entre outros.” A empresa não possui controle sobre estes fatores, mas cabe a organização à tentativa de amenização dos mesmos, porém sua influência tende a ser leviana e passageira.

Os fatores internos à organização são descritos por Gasparetto (2008) como: estilo de liderança, política de remuneração, possibilidade de participação

efetiva na empresa, plano de carreira, possibilidade de aperfeiçoamento profissional, bom relacionamento com os colegas, benefícios e participação nos lucros. A empresa possui total controle e tem a possibilidade de administrar estes fatores, porém a influência dos fatores internos tende a ser mais duradoura e permanente.

Os fatores que mais afetam o clima organizacional internamente destacado por Gasparetto (2008) são: orgulho pela empresa, reconhecimento do trabalho ou esforço, possibilidade de progresso, relacionamento chefe e subordinado, participação, treinamento dos colaboradores, política de benefícios, política salarial, satisfação pelo trabalho que executa, comunicação entre empresa e colaborador, avaliação do desempenho, desafios e fatores higiênicos e motivacionais.

O orgulho pela empresa é o orgulho que o funcionário tem de pertencer e trabalhar naquela instituição. O orgulho pode ser causado pelo reconhecimento da marca ou liderança no mercado, pelo produto ou serviço que a empresa oferece, ou atuação socioambiental.

O reconhecimento do trabalho ou esforço é a valorização de um trabalho bem executado, por meio de bonificação financeira ou um simples agradecimento por parte do gestor. Essas atitudes de reconhecimento aumentam a motivação do trabalhador para a realização de atividades iguais, ou ainda melhores.

A possibilidade de progresso é de extrema motivação, pois ao sentir a possibilidade de subir de cargo, o funcionário irá se comprometer mais com suas atividades ou, caso contrário, demonstrará desinteresse.

O relacionamento entre chefe e subordinado acontece quando o chefe é acessível ao subordinado, às suas dúvidas e à sua participação fazendo com que o subordinado desenvolva confiança e camaradagem, e conseqüentemente aumente a qualidade do trabalho.

A participação é a “possibilidade de expressar-se dentro da empresa, participando com opiniões, sugestões sobre o trabalho ou sobre outros aspectos” GASPARETTO (2008, p.39).

O treinamento dos colaboradores é importante para o desenvolvimento profissional e pessoal do funcionário, trazendo a ele a possibilidade de ganhos, além de maiores chances no mercado de trabalho.

A política de benefícios são os benefícios extras ao salário que a empresa disponibiliza como, por exemplo, vale transporte, vale alimentação, auxílio creche, plano de saúde, plano odontológico, entre outros. É importante, pois “são um dos mais fortes causadores de impacto positivo” GASPARETTO (2008, p.41).

A política salarial se não for bem administrada pode ser causadora de insatisfação, deve ser compatível com o mercado e com os cargos de mesma hierarquia.

A satisfação pelo trabalho que executa no sentido de se sentir útil é importante para que o colaborador se sinta importante no resultado final da organização.

A comunicação entre empresa e colaborador é uma das formas de o colaborador se sentir participativo dentro da empresa. A comunicação acontece por meio do compartilhamento de informações relacionadas às aquisições, metas, estratégias e promoções. Ao realizar este tipo de comunicação o *endomarketing* ou marketing interno é realizado.

A avaliação do desempenho é o retorno da avaliação do gerente sobre a atividade desenvolvida pelo funcionário. Tem o intuito de reforçar os pontos fortes e de corrigir os pontos fracos. É importante para deixar o funcionário seguro.

Os desafios proporcionados pela organização aumentam a vontade de fazer as atividades bem feitas e aumentam também à energia empregada ao trabalho.

Os fatores higiênicos e motivacionais segundo a teoria de Frederik Herzberg estão presentes anteriormente e a identificação destes fatores é importante para a interpretação dos resultados da pesquisa de clima organizacional.

Os fatores que mais afetam o clima organizacional internamente, relatados são as variáveis que podem ser controladas e administradas pela organização para que possibilitem um clima organizacional positivo.

2.1.2 Tipos de clima

O clima organizacional pode ser classificado em três tipos: clima bom, clima prejudicado e clima ruim.

“O clima bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável” Luz (2003, p.31). As atitudes positivas podem ser quando existe: alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometimento por parte dos funcionários.

O clima é prejudicado quando alguns fatores que afetam o clima organizacional afetam de forma negativa e duradoura a percepção sobre a empresa, o que gera evidências de: “tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas, entre outras” LUZ (2003, p.31).

De acordo com Luz (2003), locais onde o clima é ruim a rotatividade de funcionários tende a ser alta, e os funcionários podem até omitir que trabalharam na empresa por vergonha e desaprovação por terem pertencido a ela.

A teoria motivacional de Frederick Herzberg é contemplada pelos autores de clima organizacional, que relacionam a teoria à sua temática. A teoria motivacional é também chamada de “Teoria da higiene e motivação” e afirma que as pessoas possuem dois traços motivacionais: os fatores de higiene e os fatores motivacionais.

Os fatores de higiene são de nível inferior e têm natureza animal que levam em consideração apenas os fatores de sobrevivência. Estão diretamente ligados ao conceito de insatisfação, que é a ausência de fatores considerados importantes para os funcionários. Caso estes fatores de higiene se tornem presentes, o funcionário não estará motivado, apenas não ficará insatisfeito.

Os fatores motivacionais são de nível superior e tem natureza humana que levam em consideração os fatores para a satisfação dos objetivos pessoais. Estão diretamente ligados ao conceito de satisfação, que é a presença de fatores considerados importantes para os funcionários. Caso estes fatores de motivação se tornem ausentes, o funcionário não estará motivado.

Os fatores higiênicos podem ser colocados em prática pela alta administração, já os fatores motivacionais precisarão de preparação dos gestores no conhecimento de novas formas de gestão de pessoal.

De acordo com Gasparetto (2008), a empresa precisa avaliar tanto os fatores motivacionais quanto os fatores de higiene, para que a motivação aumente e as insatisfações sejam eliminadas.

De acordo com Luz (2003, p.23), o clima organizacional deve ser avaliado devido a cinco motivos, a) por ser uma das principais obrigações da empresa, de seus principais compromissos e da sua missão. b) Por constituir uma oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios. c) Pelos clientes internos serem a razão de ser de cada pessoa ou de cada setor de uma empresa, logo, a empresa deve mantê-los satisfeitos. d) Pelo fato de o desempenho dos recursos humanos afetar o desempenho organizacional. (o desempenho dos recursos humanos é afetado pela motivação e competência dos funcionários). e) Porque a recessão, o intenso uso da automação, o aumento da concorrência, assim como as novas estratégias de gestão, como a terceirização, a reengenharia, o *downsizing*, a privatização, a fusão, a aquisição e as alianças estratégicas vêm ceifando milhares de empregos, modificando a atitude dos trabalhadores em relação às suas empresas. f) E por fim porque as recentes ondas de privatizações, fusões, aquisições, alianças estratégicas e outras formas de associação vêm misturando culturas empresariais, com valores e crenças muitas vezes conflitantes, o que tem contribuído para a degradação do clima organizacional.

Os motivos apresentados anteriormente respondem o porquê de a avaliação do clima organizacional ser tão relevante atualmente e da sua importância de ser executada.

O clima organizacional deve ser avaliado preferencialmente por um consultor externo, pois “a grande vantagem da consultoria é a sua isenção, que elimina qualquer suspeita por parte dos empregados sobre eventual manipulação” LUZ (2003, p.26).

Porém, a responsabilidade pela pesquisa “será sempre do primeiro executivo da empresa, o qual, com isso, irá mostrar, para todos os colaboradores, a importância que dá ao assunto” GASPARETTO (2008, p.100).

A escolha da pessoa que coordena a pesquisa de avaliação de clima organizacional pode afetar os resultados significativamente, tanto positivamente, quanto negativamente.

O clima pode ser manifestado por indicadores que demonstram tanto clima positivo quanto negativo, estes indicadores listados por Luz (2003), são: *turnover*, absenteísmo, pichações nos banheiros, programas de sugestões, avaliação de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais e desperdícios de material.

O *turnover* é a alta rotatividade de funcionários da empresa, se estiver em alto grau tende a significar que os funcionários não estão comprometidos e satisfeitos.

O absenteísmo são as faltas e os atrasos cometidos pelos colaboradores, em alto grau também pode significar que tem algo de errado com a empresa e também tende a significar que os funcionários não estão comprometidos e satisfeitos.

As pichações nos banheiros são uma forma anônima de demonstrar sentimentos negativos para com a organização ou com os gestores, podem indicar o estado de satisfação dos funcionários.

Os programas de sugestões malsucedidos podem revelar falta de comprometimento, por não mostrar à organização o nível e a quantidade esperados.

A avaliação de desempenho realizada pela empresa geralmente confirmam que o funcionário com baixo rendimento está insatisfeito com algum fator interno da organização.

As greves aderidas pelos trabalhadores “muitas vezes, revela uma reação dos empregados ao seu descontentamento com a empresa” LUZ (2003, p.33).

Os conflitos interpessoais e interdepartamentais em intensidade determinam um clima de tensão e desagradável.

Os desperdícios de material são uma forma de o trabalhador se rebelar contra a empresa se algo não o agrada.

Os indicadores de como o clima organizacional se manifesta são importantes para se identificar quando o clima está ruim, ou diagnosticar se realmente o clima está bom.

2.1.3 Estratégias de avaliação

Os indicadores de como o clima organizacional pode ser manifestado permitem apenas presumir que o clima está bom, prejudicado ou ruim. Já a estratégia permite conhecer o clima de forma concreta, de acordo com Luz (2003), a estratégia permeia dez pontos: contato direto dos gestores com os seus subordinados, entrevista de desligamento, entrevista do serviço social com os funcionários, *ombudsman*, programa de sugestões, sistema de atendimento de queixas e reclamações, reuniões da equipe de relações trabalhistas com os funcionários, linha direta com o presidente, café da manhã com presidente/diretores/gerentes e por fim a pesquisa de clima organizacional.

O contato direto dos gestores com os seus subordinados é uma maneira natural de avaliar o clima em reuniões cotidianas.

Na entrevista de desligamento se usa as informações cedidas para avaliar o clima e outros fatores da empresa, porém, as informações devem ser passadas por uma triagem para que os ânimos exaltados, principalmente em casos de demissão, não comprometam a avaliação.

A entrevista do serviço social com os funcionários é realizada em empresas que possuem serviço social e que são pessoas especializadas no contato com o trabalhador e identificação de problemas potenciais.

O ombudsman é “um papel relativamente novo nas organizações brasileiras. Trata-se de um ouvidor” LUZ (2003, p.36).

No programa de sugestões se abre a oportunidade para os clientes disponibilizarem suas críticas e sugestões e essas críticas e sugestões podem ter avaliações sobre o clima.

O sistema de atendimento de queixas e reclamações funciona da mesma maneira que o programa de sugestões só que para os funcionários.

As reuniões da equipe de relações trabalhistas com os funcionários, por sua vez, têm o intuito de evitar conflitos positivos entre o sindicato, a empresa e os trabalhadores.

A linha direta com o presidente e o departamento de recursos humanos pode melhorar a qualidade do ambiente de trabalho.

O café da manhã com presidente/diretores/gerentes é uma forma de ter conhecimento de problemas que antes pareciam inexistentes.

E por fim a pesquisa de clima organizacional que é considerada a forma de avaliação mais completa de avaliação.

Além da estratégia de avaliação é preciso ter conhecimento de como ocorre o diagnóstico de clima organizacional. Ele é diagnosticado através de uma pesquisa de clima organizacional ou pesquisa de ambiente interno, o qual é um instrumento de diagnóstico usado pelas organizações para: “levantar, analisar e interpretar a opinião, avaliação e nível de concordância dos colaboradores a respeito da cultura, políticas, usos, costumes, normas e procedimentos” GASPARETTO (2008, p.52).

A pesquisa procura “identificar pontos internos de resistência, atritos, dúvidas ou contrariedades, para eliminá-los ou atenuá-los, e pontos de concordância e de motivação, para a efetivação de ações reforçadoras” GASPARETTO (2008, p.52).

Porém uma pesquisa só se completa ao traçar planos de ação de recursos humanos e segui-los. Ao se fazer este tipo de pesquisa e não por em prática os planos de ação, se criam falsas expectativas, o que pode piorar ainda mais o clima organizacional.

A pesquisa de clima organizacional tem alguns riscos e algumas expectativas que devem ser considerados e que podem influenciar no resultado final da pesquisa e em resultados negativos após os planos de ação forem colocados em prática.

Um erro pode ser o presidente da empresa querer realizar a pesquisa apenas por se tratar de um tema atual, ou por outras empresas estarem aplicando e não se comprometer com o resultado final da pesquisa. Um resultado negativo também pode ter uma conseqüência de dúvida dos funcionários, por parte dos pesquisadores e a sensação de que os funcionários não compreenderam as perguntas, por parte dos gerentes.

A expectativa de que todos os problemas serão resolvidos pode ser ruim, se o resultado do plano de ação não for eficiente. Por outro lado, o funcionário pode usar a pesquisa como meio de vingança por algo que não o agradou.

Um dos fatores que mais dificultam a realização de uma pesquisa de clima organizacional é a falta de comunicação entre a empresa e o funcionário, o que pode tirar o crédito da importância da avaliação do clima organizacional.

O presente levantamento bibliográfico abordou os seguintes pontos relacionados ao clima organizacional: conceito, os fatores que influenciam o clima, os tipos de clima, a teoria motivacional de Herzberg, o porquê de se avaliar o clima, quem deve avaliar, como se manifesta o clima, as estratégias de avaliação, como diagnosticar o clima organizacional e os riscos e expectativas quando se avalia o clima.

2.2 Comprometimento Organizacional

“O comprometimento organizacional tem sido estudado profundamente nos últimos 40 anos. O seu enfoque principal é o de encontrar resultados que expliquem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho. (MEDEIROS e ENDERS, 1998)”. De acordo com Bandeira, Marques e Veiga (2000) “O ponto em comum das definições de comprometimento organizacional consiste em ser um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização”. Ao longo de décadas, estudiosos abordaram a temática de comprometimento organizacional e diversos conceitos foram elaborados, de formas diferentes ocasionando em definições difusas.

“Altos níveis de comprometimento trazem resultados positivos para a organização e seus membros” BANDEIRA, MARQUES E VEIGA (2000), enquanto baixos níveis de comprometimento podem ser causados por insatisfação e ocasionar baixa produtividade.

Bastos (1994) caracteriza comprometimento como significado de engajamento, agregamento e envolvimento e aponta cinco vertentes de pesquisa: comportamental, normativo, afetivo, calculativo e autoridade no contexto de trabalho.

A vertente comportamental “considera que a avaliação de comprometimento pelo trabalhador é feita para manter a consistência entre os seus comportamentos e as suas atitudes” BASTOS (1994).

Na vertente normativa o vínculo entre funcionário e empresa tende a ser formado por pressões pessoais internalizadas somadas a valores e normas ditadas pela organização.

A vertente afetiva definida por Mowday, Porter e Steers (1982) é composta por três dimensões: forte crença e aceitação dos valores e objetivos da

organização, forte desejo de manter o vínculo com a organização e intenção de se enforçar em prol da organização.

Na vertente calculativa ou instrumental o funcionário permanece engajado na organização, pois tende a perder muito mais ao sair ao invés de continuar empregado na empresa.

A vertente de autoridade no contexto de trabalho proposta por Halaby (1986 apud Bastos, 1994) afirma que o vínculo é formado através do controle do empregador e da subordinação dos funcionários embasadas pelas relações de autoridade.

Para este estudo adotou-se a classificação proposta por Meyer, Allen e Smith (1993) que classifica o comprometimento organizacional em afetivo, normativo e contínuo.

O comprometimento afetivo diz respeito à ligação emocional do funcionário para a organização e surge através de boas condições de trabalho e de expectativas atingidas.

O comprometimento normativo diz respeito à ligação pelos valores do funcionário, no sentido de que é a coisa certa a ser feita, surge através dos valores pessoais dos funcionários e das obrigações assumidas.

O comprometimento contínuo diz respeito à ligação por meio de salários, benefícios ou falta de outra opção de emprego, surge através dos benefícios obtidos e dos empregos disponíveis no mercado.

O presente levantamento bibliográfico abordou o comprometimento organizacional de forma a apresentar as vertentes de pesquisa sobre o tema, os tipos de comprometimento e os pontos de paridade dos autores que pesquisam sobre o tema.

2.3 Clima Organizacional versus Comprometimento Organizacional

Não foram encontrados na pesquisa realizada autores que relacionassem estes dois temas, porém, após um detalhamento sobre as duas temáticas foi possível analisar as duas temáticas de maneira unificada.

De maneira geral o clima pode ser determinado pelo nível de satisfação do funcionário para com a organização, satisfação essa, que pode ser decorrente dos fatores internos à organização, descritos por Gasparetto (2008), que

influenciam o clima ou mesmo dos fatores motivacionais propostos na teoria de Herzberg ocasionando em um estado de espírito coletivo característico, enquanto o comprometimento pode ser determinado pelo quão maior é o vínculo entre funcionário e empresa.

Se através destes fatores citados o funcionário se sentir satisfeito, a percepção do clima se torna positiva e o funcionário estando satisfeito tende a aumentar o vínculo com a empresa e, conseqüentemente, o comprometimento organizacional.

É possível ser comprometido, mesmo tendo o clima ruim? Ao ser avaliado um clima ruim, os laços afetivos para com a organização tendem a estar negativo desta forma, o comprometimento afetivo pode ser considerado inexistente. Já o comprometimento contínuo de Meyer, Allen e Smith (1993), pode existir, se mesmo com um clima ruim a empresa apresentar bons benefícios, ou o mercado não tiver outra opção de emprego melhor para aquele momento. O comprometimento normativo também pode existir, pois depende dos valores individuais do funcionário com relação à organização.

É possível ter um clima avaliado positivamente e mesmo assim ter funcionários descomprometidos? Mesmo a pessoa estando satisfeita com a empresa e a mesma apresentar um clima excelente o funcionário pode, ainda sim, não ser comprometido e produtivo. Isto pode acontecer por questões relacionadas ao comprometimento contínuo já que a disposição do 'querer fazer' abordado por Luz (2003) em 'qualidade dos serviços' comentados anteriormente, está relacionado à satisfação.

Se o clima estiver ruim e o comprometimento estiver baixo, o quadro geral tende a ser de baixa produtividade, insatisfação e possíveis conflitos interpessoais além de tender "a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, ou, às vezes, nem isso, agindo com descrença e revolta, aumentando a rotatividade e o absenteísmo" (LACOMBE, 2005, p.236).

O presente levantamento bibliográfico abordou o comprometimento organizacional e o clima organizacional de forma a apresentar as relações entre as duas temáticas e como as variáveis apresentadas se comportam sobre cenários específicos.

3 MÉTODO

A metodologia do presente artigo contém o tipo de pesquisa quanto aos objetivos, o método de abordagem do problema e a técnica de pesquisa adotada. Além da descrição dos participantes, do instrumento e dos procedimentos de coleta e análise tanto do questionário, quanto da entrevista aplicada.

O tipo de pesquisa quanto aos objetivos é classificada como exploratória, pois objetivou identificar, de modo geral, a relação entre clima organizacional e comprometimento organizacional dos funcionários em uma diretoria de um banco situado em Brasília. De acordo com Gil (2002, p. 41), “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

O método de abordagem do problema é qualitativo e quantitativo. Qualitativo porque se realizou uma entrevista sobre a percepção dos gerentes sobre o comprometimento organizacional, a qual gerou dados qualitativos. Quantitativo, pois foram gerados dados estatísticos com a aplicação de questionários, que terão a finalidade de identificar a percepção sobre o clima organizacional, por parte dos funcionários da diretoria de pessoas de um banco situado em Brasília. De acordo com Goldenberg (2000, p.62), a integração destes dois métodos “permite que o pesquisador faça um cruzamento de suas conclusões, de modo a ter maior confiança que seus dados não são produto de um procedimento específico ou de alguma situação particular”. Ainda de acordo com Goldenberg (2000), enquanto métodos quantitativos fornecem dados que podem ser generalizáveis, os qualitativos poderão observar concretamente a realidade pesquisada. Desta forma “a pesquisa qualitativa é útil para identificar conceitos e variáveis relevantes de situações que podem ser estudadas quantitativamente” GOLDENBERG (2000, p.63).

A técnica de pesquisa adotada foi a técnica de levantamento e entrevista, onde foram feitas entrevistas e aplicados questionários aos funcionários da diretoria de Gestão de Pessoas de um banco, situada em Brasília, a fim de identificar a percepção do clima organizacional por parte dos mesmos. De acordo com Gil (2002, p. 50), “pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. A primeira etapa foi

feita através de um questionário validado, já segunda etapa foi realizada através de um roteiro de entrevista semi-estruturada.

O método para a realização da pesquisa permeia também a descrição dos participantes, do instrumento e dos procedimentos de coleta e análise tanto do questionário, quanto da entrevista aplicada.

3.1 Participantes

Para o conhecimento da percepção sobre as várias dimensões do clima organizacional na diretoria de gestão de pessoas em um banco, situado em Brasília, foi realizado um questionário com 63 itens. Foram aplicados 124 questionários em um universo de 181 participantes, entre eles 99 funcionários, 11 funcionários com cargos de chefia e 14 estagiários e menores aprendizes. Dos 124 questionários, 73 foram respondidos por mulheres e 51 por homens. Procurou-se aplicar a todos os níveis hierárquicos presentes na diretoria de gestão de pessoas, pois “todas as opiniões são importantes, por que é o conjunto delas que forma o clima organizacional” GASPARETTO (2008, p.53).

Para o conhecimento da percepção dos gerentes sobre o comprometimento organizacional, foi realizada uma entrevista de roteiro elaborado pela autora, com quatro questões, aplicado a 16 gerentes em um universo de 17 funcionários com cargo de chefia, entre eles sete homens e 10 mulheres.

3.2 Instrumento

Os instrumentos de pesquisa utilizados no artigo foram: um questionário com a escala de clima organizacional – ECO, validada por Siqueira (2008) e uma entrevista semi-estruturada.

O questionário com a escala utilizada teve como objetivo mensurar a percepção do trabalhador sobre as várias dimensões do clima organizacional. É uma escala graduada do tipo *Likert*, com grau de concordância que variam entre concordo totalmente e discordo totalmente em cinco intervalos de resposta.

“A escala final validada ficou composta por 63 itens agrupados em cinco fatores que explicaram 35% da variância total, todos semanticamente interpretáveis” (SIQUEIRA, 2008, p. 32).

A seguir, na tabela 1, as denominações dos fatores, a definição do que cada fator avalia os itens correspondentes a cada fator e por fim os índices de precisão de cada fator, ou seja, o nível de confiança de cada fator.

Denominações	Definições	Itens	Índices de precisão
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho	1 ao 21	0,92
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador	22 ao 34	0,88
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados	35 ao 47	0,86
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados	48 ao 56	0,78
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho	57 ao 63	0,78

Tabela 1 – Fonte: Siqueira (2008)

A entrevista semi-estruturada teve como objetivo avaliar a percepção dos gerentes acerca do comprometimento organizacional de seus funcionários. Usou-se como referência a base teórica apresentada por Meyer, Allen e Smith (1993 *apud* Spector, 2003) que classifica o comprometimento em três tipos: Afetivo, contínuo e normativo. As perguntas realizadas na entrevista procuraram atender aos três tipos citados de maneira que a primeira pergunta procurou avaliar o comprometimento afetivo identificando a existência de sentimentos positivos nutridos pela organização, a segunda pergunta avaliou o comprometimento contínuo abordando sobre as perdas e dificuldades que os funcionários teriam ao se demitir e fossem trabalhar em outra empresa. A terceira pergunta avaliou o comprometimento normativo, em que buscou descobrir se os funcionários apresentam valores morais para com a organização. A quarta e última questão

procurou verificar a percepção do gerente sobre o comprometimento por parte dos funcionários.

3.3 Procedimentos de Coleta

Os procedimentos empíricos, ou seja, os procedimentos da coleta de dados do questionário ocorreram entre os dias 15 e 24 de setembro, no período vespertino, no edifício que aloca a diretoria de pessoas do banco estudado, por apenas um pesquisador. Os questionários foram entregues aos participantes ao início da tarde e recolhidos ao final do expediente, com tempo médio de resposta de 15 minutos. A privacidade e sigilo foram ressaltados para maior sinceridade no preenchimento e maior veracidade dos resultados encontrados.

Os procedimentos de coleta de dados da entrevista semi-estruturada ocorreram entre os dias 28 de setembro e 1º de outubro, no período vespertino, no edifício que aloca a diretoria de pessoas do banco analisado, por apenas um pesquisador. A entrevista ocorreu de forma particular para que as respostas não fossem influenciadas pelas pessoas ao redor. As perguntas foram feitas verbalmente e as respostas anotadas pelo pesquisador imediatamente depois de respondidas, o tempo médio de entrevista foi de 20 minutos.

3.4 Procedimentos de Análise

Os procedimentos analíticos do questionário foram elaborados com o auxílio do programa Excel, no qual foram tabulados os dados dos 124 questionários em uma tabela simples. Logo após a tabulação, de acordo com instruções contidas em Siqueira (2008), foi calculada a média de cada fator, somando os itens referentes a cada fator de cada respondente e em seguida dividindo-se pelo número de itens do fator e pela quantidade de questionários. O resultado encontrado foi um número entre 1 e 5, que é a amplitude da escala de respostas. No fator 4, referente a controle/pressão, a interpretação é diferenciada pois quanto maior o valor encontrado, pior o clima organizacional.

Os procedimentos analíticos da entrevista semi-estruturada foram elaborados com o auxílio de um quadro de padrão de resposta, onde as respostas mais encontradas foram reunidas.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A apresentação dos dados obtidos com os instrumentos utilizados foi dividida em resultados do questionário e resultados da entrevista.

4.1 Resultados do Questionário

Após a aplicação dos questionários, a tabulação dos dados e a realização dos cálculos necessários chegaram-se aos resultados apresentados na tabela 2, com a média final obtida correspondente a cada um dos cinco fatores. Apenas o fator 2 foi considerado clima ruim, os outros fatores se classificaram como clima prejudicado, por terem valores medianos.

FATOR	DESCRIÇÃO	MÉDIA
1	Apoio da chefia e da organização	3,50
2	Recompensa	2,79
3	Conforto físico	3,67
4	Controle/ Pressão	3,17
5	Coesão entre colegas	3,62

Tabela 2 – Fonte: elaborado pela autora

A seguir o gráfico 1 para melhor visualização dos valores encontrados:

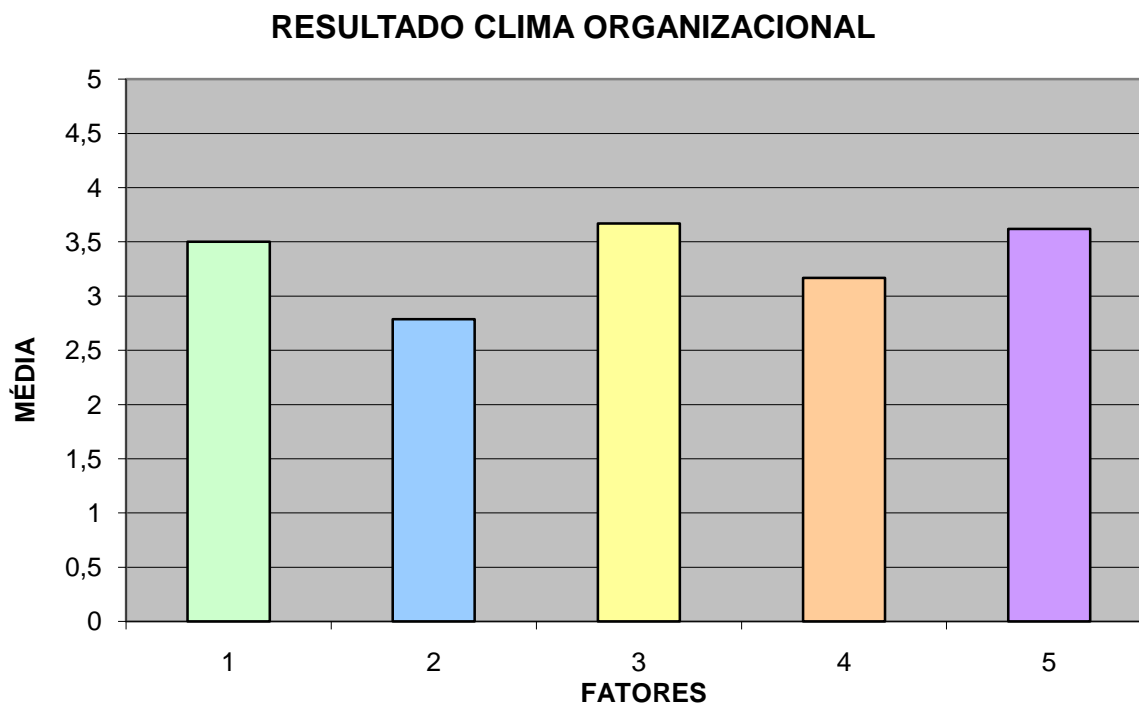


Gráfico 1 – Fonte: Fonte: elaborado pela autora

4.2 Resultados da Entrevista

As respostas obtidas nas quatro questões da entrevista foram utilizadas para a formulação de uma tabela de padrões de resposta, apresentada na tabela 3 a seguir:

QUESTÕES	PADRÃO DE RESPOSTA
1. Qual sua percepção sobre os sentimentos positivos nutridos por seus subordinados frente à organização?	<p>10 pessoas responderam que possuem. Sim, nutrem sentimentos positivos para com a organização pela possibilidade de ascensão e pelos benefícios, além de reconhecer que é uma empresa boa para trabalhar.</p> <p>6 responderam que alguns possuem, outros não. Alguns funcionários possuem sentimentos positivos para com a organização, outros não, se percebe pela disposição pelo trabalho realizado.</p>
2. Qual sua percepção sobre o sentimento de perdas e dificuldades que um funcionário seu teria ao se demitir e fosse trabalhar em outra empresa?	<p>O sentimento de perdas e dificuldades abrange os seguintes fatores: Capacitação, plano de saúde, plano de aposentadoria, ambiente de trabalho, estabilidade, instalação física, previdência privada, localização em Brasília, participação dos lucros e rendas semestralmente, além de ser uma empresa ética e responsável socialmente.</p>
3. Você observa o comportamento demonstrado de seus funcionários em relação às obrigações e deveres morais para com a organização?	<p>10 pessoas responderam que sim. Possuem dever moral para com a organização influenciados pela cultura organizacional, pelo termo de conduta, pela carta de princípios, pelo código de ética e por eventos e palestras sobre os temas. Existe também a divulgação da seguinte frase "ética como princípio e o respeito como atitude".</p> <p>6 responderam que alguns sim, outros não. Alguns têm dever moral para com a organização, outros não. Os que não possuem não cuidam dos bens físicos, além de desperdício nos materiais ofertados e orçamentos realizados.</p>
4. De acordo com a sua percepção, seus funcionários são comprometidos com a organização?	<p>Sim, de maneira geral todos são comprometidos, só que em diferentes níveis, pois lidamos com pessoas diferentes, com competências diferentes. Alguns exigem mais deveres da organização, do que podem retribuir, além de não acreditar na ascensão. Por outro lado é tarefa do gestor contribuir com um bom clima, comunicação e informar sobre as estratégias da empresa, caminhando para uma gestão participativa e equipes auto-gerenciadas.</p>

Tabela 3 – Fonte: elaborado pela autora

5 DISCUSSÃO

A análise dos dados coletados foi dividida em análise dos dados do questionário e análise dos dados da entrevista semi-estruturada.

5.1 Análise dos dados do questionário

A partir da premissa orientada por Siqueira (2008), cuja média final apresenta valores entre 1 e 5, será considerado clima bom se a média encontrada for maior que 4 e será considerado clima ruim caso este valor seja menor que 2,9. Essa regra não é válida para o fator 4, em que os valores se invertem.

O fator 1 corresponde ao apoio da chefia e da organização, que avaliou a percepção do funcionário sobre “suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho” SIQUEIRA (2008, p.33). O valor da média final encontrada foi 3,50, o qual está entre os valores 2,9 e 4, valor classificado como clima intermediário, ou mediano. Pode ter influenciado este resultado a comunicação sobre as decisões superiores, mudanças ou atenção às tarefas desenvolvidas. Para que este fator tenha melhores médias pode-se investir no relacionamento entre chefe e subordinado, abordado por Gasparetto (2008), para que com um relacionamento mais estreito, se de um suporte afetivo, estrutural e operacional qualificado.

O fator 2 corresponde a recompensa, que avaliou a percepção do funcionário sobre as “diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador” SIQUEIRA (2008, p.33). O valor da média final encontrada foi 2,79, o qual está abaixo do valor 2,9, valor classificado como clima ruim. Pode ter influenciado este resultado a remuneração por produtividade ou qualidade nos serviços e a recompensa pelo trabalho realizado. Para que este fator tenha melhores médias pode-se reconhecer o trabalho ou esforço de maneira mais explícita, por meio da bonificação salarial ou reconhecimento público além de proporcionar a participação que é a “possibilidade de expressar-se dentro da empresa, participando com opiniões, sugestões sobre o trabalho ou sobre outros aspectos” GASPARETTO (2008, p.39).

.O fator 3 corresponde ao conforto físico, que avaliou a percepção do funcionário sobre o “ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados” SIQUEIRA (2008, p.33). O valor da média final encontrada foi 3,67, o qual está entre os valores 2,9 e 4, valor classificado como clima intermediário, ou mediano. Pode ter influenciado este resultado as condições físicas do ambiente de trabalho, bem como iluminação, acessibilidade ou limpeza. De acordo com Luz (2003, p.44) quando se avalia o clima, nas condições físicas de trabalho se “verifica a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos funcionários para a realização dos seus trabalhos”. Para que este fator tenha melhores médias podem-se aprimorar as condições do ambiente de trabalho a fim de dificultar que os fatores higiênicos ocasionem a insatisfação do funcionário.

O fator 4 corresponde ao controle e pressão, que avaliou a percepção do funcionário sobre o “controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados” SIQUEIRA (2008, p.33). O valor da média final encontrada foi 3,17 o qual está entre os valores 2,9 e 4, valor classificado como clima intermediário, ou mediano. Porém o fator 4 por apresentar interpretação inversa aos outros fatores, (os valores acima de 4 são classificados como clima ruim e abaixo de 2,9 clima bom) tem valor classificado como clima intermediário com tendência a ruim, ou seja clima do tipo prejudicado. Pode ter influenciado este resultado o controle exercido sobre as tarefas ou sobre a frequência do funcionário por se tratar de um banco. Para que este fator tenha melhores médias pode-se dar atenção ao acompanhar a desenvoltura das equipes e ao estilo de liderança dos ocupantes aos cargos de chefia, pois “os fatores que mais influenciam o clima são, por exemplo, o estilo de liderança utilizado pela chefia, adequado ou não à maturidade do grupo” GASPARETTO (2008, p.22).

O fator 5 corresponde a coesão entre colegas, que avaliou a percepção do funcionário sobre a “união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho” SIQUEIRA (2008, p.33). O valor da média final encontrada foi 3,62, o qual está entre os valores 2,9 e 4, valor classificado como clima intermediário, ou mediano. Pode ter influenciado este resultado a cooperação e interação entre os colegas, além da recepção aos colegas entrantes na organização. De acordo com Luz

(2003, p.43) quando se avalia o clima, no relacionamento interpessoal se “avalia a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e intensidade de conflitos”. Para que este fator tenha melhores médias pode-se promover um bom relacionamento com os colegas, através de confraternizações, almoços e atividades diferenciadas.

5.2 Análise dos dados da entrevista

A partir do quadro de padrão de resposta elaborado pelos dados obtidos nas quatro questões da entrevista semi-estruturada se avaliou a percepção dos gerentes acerca do comprometimento organizacional de seus funcionários.

A primeira questão perguntou sobre a percepção dos gerentes sobre os sentimentos positivos nutridos frente à organização por parte dos funcionários e teve como base o comprometimento afetivo apresentado por Meyer, Allen e Smith (1993 *apud* Spector, 2003). A maioria respondeu que sim, nutrem sentimentos positivos, pela possibilidade de ascensão e pelos benefícios, além de reconhecer que é uma empresa boa para trabalhar. Os fatores listados como ‘possibilidade de ascensão’ e ‘benefícios’ são relacionadas ao comprometimento contínuo e o ‘reconhecimento de ser uma empresa boa para trabalhar’ está relacionado ao próprio comprometimento afetivo, que de acordo com Meyer, Allen e Smith (1993) surge através de boas condições de trabalho e de expectativas atingidas.

A segunda questão perguntou sobre a percepção dos gerentes sobre o sentimento de perdas e dificuldades que um funcionário teria ao se demitir e fosse trabalhar em outra empresa, teve como base o comprometimento contínuo apresentado por Meyer, Allen e Smith (1993 *apud* Spector, 2003). O padrão de resposta encontrado nessa questão foi que o sentimento de perdas e dificuldades do funcionário abrange os fatores: Capacitação, plano de saúde, plano de aposentadoria, ambiente de trabalho, estabilidade, instalação física, previdência privada, localização em Brasília, participação dos lucros e rendas semestralmente, além de ser uma empresa ética e responsável socialmente. Estes fatores listados vão de encontro ao comprometimento contínuo, que de acordo com Meyer, Allen e Smith (1993) surge através dos benefícios obtidos, e aos fatores higiênicos de Frederick Herzberg.

A terceira questão perguntou sobre a percepção dos gerentes sobre o comportamento demonstrado dos funcionários em relação às obrigações e deveres morais para com a organização e teve como base o comprometimento normativo apresentado por Meyer, Allen e Smith (1993 *apud* Spector, 2003). A maioria das respostas obtidas afirmou que sim, os funcionários possuem dever moral para com a organização influenciados pela cultura organizacional, pelo termo de conduta, pela carta de princípios, pelo código de ética e por eventos e palestras sobre os temas além da divulgação da frase "ética como princípio e o respeito como atitude". Estes fatores listados vão de encontro ao comprometimento normativo, que de acordo com Meyer, Allen e Smith (1993) surge através dos valores pessoais dos funcionários e das obrigações assumidas.

A quarta questão perguntou sobre a percepção dos gerentes sobre o comprometimento dos funcionários de maneira geral. O padrão de resposta encontrado nessa questão foi que de maneira geral todos os funcionários são comprometidos, só que em diferentes níveis, pois lida-se com pessoas diferentes, com competências diferentes. Alguns exigem mais deveres da organização, do que podem retribuir, além de não acreditar na ascensão. Por outro lado é tarefa do gestor contribuir com um bom clima organizacional, comunicação e informar sobre as estratégias da empresa, caminhando para uma gestão participativa e equipes auto gerenciadas. Estes fatores listados vão de encontro à relação entre clima e comprometimento organizacional, já que 'não acreditar na ascensão' é um fator que influencia o clima organizacional podendo desmotivar o funcionário. Além de 'comunicação entre empresa e colaborador' e 'estilo de liderança' ser fatores abordados por GASPARETTO (2008, p.41) por influenciarem o clima interno.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa obteve resultados concordantes com as duas temáticas abordadas, o que explicitou a relação entre as mesmas. A partir da premissa de que a pesquisa se propôs identificar de que maneira a percepção do trabalhador sobre o clima organizacional influencia seu comprometimento, pode-se perceber que se o funcionário tem boa percepção sobre o clima organizacional ele tende a

ser mais comprometido e que tanto os fatores que influenciam o clima quanto à razão do surgimento dos tipos de comprometimento possuem pontos em comum.

As limitações permeiam as temáticas de clima organizacional que não mede a realidade da organização “mas procura estabelecer a maneira como a realidade é percebida e introjetada pelos colaboradores. A maneira de percebê-la, por parte do pessoal, pode ser totalmente diferente do que ela é na verdade” GASPARETTO (2008, p.53) e a temática de comprometimento organizacional que possui poucas publicações em português. O questionário apesar de já ter sido tabulado apresentava muitos itens abrangentes, ou que não se encaixavam com a realidade da organização, o alcançar do universo estudado foi prejudicado pelos funcionários em férias, licença saúde, entre outras ocorrências.

A pesquisa contribuiu para enriquecer as publicações das temáticas abordadas em português, além de explicitar a relação entre as mesmas. Os resultados encontrados ajudaram a identificar que fatores podem ser investidos para a melhora do clima organizacional e comprometimento organizacional por parte dos funcionários, além de permitir a possibilidade de melhoria na produtividade empresarial.

Descobriu-se com a pesquisa a relação entre o comprometimento organizacional e a percepção do trabalhador sobre o clima organizacional no sentido de que as duas temáticas apresentam variáveis coincidentes que as afetam simultaneamente e que se o funcionário tem como percepção um clima positivo, a tendência é que o mesmo seja também comprometido para com a organização.

Como sugestão para estudos futuros pode-se aplicar instrumentos de pesquisa quantitativos de comprometimento organizacional para os funcionários, além de entrevista semi-estruturada sobre a percepção dos gerentes sobre o clima organizacional.

REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. *As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. Rev. adm. contemp.*, vol.4, no.2, p.133-157. ISSN 1415-6555, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552000000200008&lng=en&nrm=iso> Acesso em: 13 Out 2010.
- BASTOS, A. V. B. *Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1994.
- CARAVANTES, Geraldo r; KLOECKNER, Mônica c; PANNO, Cláudia c. *Administração: teorias e processos*. São Paulo: Ed Pearson Prentice hall, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FLAUZINO, Dulce Pires; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. *Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. Rev. Adm. Pública*, vol.42, no.2, p.253-273. ISSN 0034-7612, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 Out 2010.
- GASPARETTO, Luiz Eduardo. *Pesquisa de Clima Organizacional: o que é e como fazer*. São Paulo: Scortecci, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- LACOMBE, Francisco; MASSET, José. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LÜCK, Heloísa. *Gestão da cultura e do clima organizacional da escola*. Petrópolis: Vozes, 2010.

LUZ, Ricardo. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas. *Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991)*. **Rev. adm. Contemp.**, vol.2, no.3, p.67-87.

ISSN 1415-6555, 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000300005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 Out 2010.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J.; SMITH, C.A. *Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization*. **Journal of Applied Psychology**, vol.79, p.538-551, 1993.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. *Commitment in the work place: theory research and application*. California: Thousand Oaks, 1997.

MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEETS, S.M. *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press, 1982.

OLIVEIRA, Marco Antonio. *Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados*. São Paulo: Nobel, 1995.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2003.

APENDICES

Questionário

Você está participando de uma pesquisa de uma aluna do 7º semestre do Centro Universitário de Brasília - UNICEUB, na realização de graduação em Administração, cuja finalidade é identificar a percepção do funcionário sobre o clima organizacional.

Sinta-se inteiramente à vontade para dar suas opiniões lembrando-se que suas respostas não possuem a identificação pessoal, bem como ficarão **ANÔNIMAS** e serão mantidas em **SIGILO**, apenas constarão dados amostrais para o trabalho.

Não há respostas certas nem erradas. **O que importa é sua opinião SINCERA.** A sua **PARTICIPAÇÃO** é muito valiosa. Obrigada.

Marianna Mendes Valentini

Tel: 92329646

email: marianna.valentini@gmail.com

Escala de clima organizacional – ECO

1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

01. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	
02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	
03. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	
04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	
05. Aqui, o chefe ajuda os funcionários faz um bom trabalho.	
06. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	
07. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	
08. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	
09. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.	
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	
14. Aqui, novas idéias melhoram o desempenho dos funcionários.	
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	
16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.	
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	

25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	
28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	
30. O trabalho bem feito é recompensado.	
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	
35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	
42. Existe iluminação adequada no ambiente do trabalho.	
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	
44. O setor de trabalho é limpo.	
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	
49. Nesta empresa, tudo é controlado.	
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	
52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	
55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	
56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	

**Verifique as suas respostas, não deixe perguntas em branco!
Agradeço sua valiosa colaboração!**

Entrevista semi-estruturada

Você está participando de uma pesquisa de uma aluna do 7º semestre do Centro Universitário de Brasília - UNICEUB, na realização de graduação em Administração, cuja finalidade é identificar a percepção do funcionário sobre a percepção dos gerentes sobre o comprometimento organizacional.

Sinta-se inteiramente à vontade para dar suas opiniões lembrando-se que suas respostas não possuem a identificação pessoal, bem como ficarão **ANÔNIMAS** e serão mantidas em **SIGILO**, apenas constarão dados amostrais para o trabalho.

Não há respostas certas nem erradas. **O que importa é sua opinião SINCERA.** A sua **PARTICIPAÇÃO** é muito valiosa. Obrigada.

Marianna Mendes Valentini

Tel: 92329646

Email: marianna.valentini@gmail.com

PERCEPÇÃO DOS GERENTES SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

- 1) Qual sua percepção sobre os sentimentos positivos nutridos por seus subordinados frente à organização?
- 2) Qual sua percepção sobre o sentimento de perdas e dificuldades que um funcionário seu teria ao se demitir e fosse trabalhar em outra empresa?
- 3) Você observa o comportamento demonstrado de seus funcionários em relação às obrigações e deveres morais para com a organização?
- 4) De acordo com a sua percepção, seus funcionários são comprometidos com a organização?